

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců

Employess Motivation

Student: Eva Bizdrová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Horváthová Petra, Ph.D.

Ostrava 2009

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 7.5.2009

Eva Bizdrová

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odborné vedení při zpracování dané problematiky, dále bych chtěla poděkovat personální ředitelce Hanáckých železáren a péroven Prostějov Bc. Marice Pilíškové za interní materiály, které mi dala k dispozici.

Obsah

1	Úvod	6
2	Teoretická východiska motivace zaměstnanců.....	7
2.1	Definice	7
2.2	Motivy, stimuly	7
2.3	Motivační proces	8
2.4	Zdroje motivace	8
2.4.1	Potřeby	8
2.4.2	Návyky	9
2.4.3	Zájmy	9
2.4.4	Hodnoty	9
2.4.5	Ideály	10
2.5	Chování lidí při práci	10
2.6	Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin	10
2.7	Motivovaná pracovní místa	14
2.8	Motivační prvky v organizaci.....	15
2.8.1	Plat a výše odměny	15
2.8.2	Zaměstnanecké výhody	16
2.8.3	Stabilita pracovního zařazení	18
2.8.4	Úroveň mezilidských vztahů	18
2.8.5	Pozitivní povzbuzování	18
2.8.6	Možnost postupu, pracovního rozvoje	18
2.8.7	Pracovní podmínky	19
2.9	Metody a techniky sběru dat.....	20
3	Charakteristika vybrané společnosti	23
3.1	Představení společnosti	23
3.2	Historie	24
3.3	Vize, výzkum a vývoj	24
3.4	Výrobky	25
3.5	Organizační struktura	25
3.6	Struktura zaměstnanců.....	26
4	Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti	28
4.1	Cíl analýzy	28
4.2	Odměňování zaměstnanců	28
4.3	Zaměstnanecké výhody a motivační programy	30
4.3.1	Zaměstnanecké výhody	30
4.3.2	Motivační program pro rok 2009.....	32
4.4	Pracovní prostředí, komunikace	36
4.5	Rotace, pracovní doba	38
4.6	Sběr dat, struktura dotazníku	39
4.7	Vyhodnocení dotazníku	40
5	Návrhy a doporučení v oblasti motivace zaměstnanců	47
6	Závěr	50
	Použitá literatura.....	52
	Seznam zkratk.....	54
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	55
	Seznam příloh.....	56

1 Úvod

V dnešním světě, kde dochází k rychlým změnám a kde existuje silné konkurenční prostředí, je hlavní otázkou přežití. Mnoho organizací se potýká s tímto problémem a jednou z odpovědí, jak vyřešit tuto existenční otázku, jsou motivovaní zaměstnanci. Důležité je pochopit, co zaměstnance motivuje, neboť jak si dnes už mnoho firem uvědomuje, největším bohatstvím jsou právě oni, jako nositelé výkonností, dovedností a zkušeností. Motivovaní zaměstnanci jsou tedy klíčem ke zlepšení výkonů, a proto základem úspěchu a fungování každé hospodářské jednotky je kvalitní motivační systém a kvalitní personální management.

Motivovat zaměstnance je důležité i v dnešní ekonomické krizi, i když se může zdát, že krize motivaci podporuje. Zaměstnanci mají obavu ze ztráty zaměstnání, a tak se zvyšuje jejich pracovní morálka, popřípadě mohou být lidé ochotni pracovat i za nižší mzdu. Ovšem takové přehlížení požadavků na motivaci zaměstnanců a faktorů, které pozitivně podporují motivaci v době krize, se může promítnout v dlouhodobější a často nákladné ztrátě jejich loajality vůči společnosti.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat současný stav motivačních faktorů ve vybrané společnosti a zjistit spokojenost s jednotlivými prvky, které ovlivňují výkonnost, stabilitu a motivaci zaměstnanců ve společnosti. Dále bych chtěla zhodnotit postoje a názory, které zaměstnanci zauímají ve vztahu k firmě, k nadřízeným i spolupracovníkům. Na závěr, dle svých schopností a možností, upozorním na zjištěné nedostatky a navrhu opatření, které posílí pracovní výkonnost a loajalitu zaměstnanců. V souvislosti s tím by se měly zefektivnit i personální vztahy.

2 Teoretická východiska motivace zaměstnanců

2.1 Definice

Slovo motivace vychází z latinského slova „movere“, což znamená hýbat nebo pohybovat se.

Značí tedy všechny vnitřní hybné síly (podměty), které vedou k určité činnosti či jednání. Motivace podněcuje celek lidských potřeb k jejich specifikaci a realizaci a je to jakýsi „motor“, který vychází z lidských zájmů a rozvíjí vůli.

„Získat a udržet pracovníky i vysokou výkonnost – to jsou základní cíle motivace.“
[5, str. 97]

Japonské přísloví říká: „Žádný člověk nenajde nejlepší způsob, jak něco dělat, pokud to nedělá rád.“ [5, str. 98]

„Spokojenost není motivace a spokojený člověk ještě vůbec nemusí být motivovaný.“
[5, str. 100]

2.2 Motivy, stimuly

Základními východisky pro motivaci jsou motivy a stimuly.

- Motivy můžeme definovat jako vnitřní podměty, které existují u každého z nás bez dalšího přičinění (například potřeba sounáležitosti, jistota).
- Stimuly jsou naopak vnější podměty, které rozvíjejí a aktivují vnitřní motivy (například finanční odměna).

Stimuly dále můžeme rozdělit na hmotné a nehmotné.

Mezi hmotné řadíme transparentní platové ohodnocení, sociální výhody, cílové prémie, akcie, perspektivu růstu pracovníka.

Mezi nehmotné patří například vzdělání, rekvalifikace, samostatnost, partnerské vztahy, pozitivní firemní kultura, loajalita při řešení závažných situací. [1]

2.3 Motivační proces

Proces motivace určuje směr, intenzitu a trvání našich akcí.

Motivace může být dvojího druhu: vědomá a nevědomá. U vědomé víme, co a proč to děláme a u nevědomé jsou skutečné příčiny našeho chování jiné, než si myslíme.

Podle Sigmunda Freuda je naše chování v naprosté většině případů motivováno nevědomě – pudově. Rovněž podle tohoto autora je veškeré jednání motivované a to třeba i tehdy, když se něco nedaří, když například nemůžeme zvládnout určitý pohyb, cvik nebo soubor cviků.

Motivační proces je spouštěn potřebou, což je stav určitého nedostatku (nebo nadbytku, zkrátka něco není jak má být), pro který je charakteristické vnitřní napětí. Toto vnitřní napětí je subjektivně nepříjemné a proto je organismus tlačěn k tomu, aby napětí zmírnil nebo eliminoval. [1]

2.4 Zdroje motivace

Mezi základní zdroje motivace patří:

- lidské potřeby (jak biologické tak fyziologické)
- návyky (též je můžeme označit jako stereotypy)
- zájmy (pracovní, vzdělávací a informační)
- hodnoty (každý člověk má své hodnoty, které preferuje více a hodnoty, které preferuje méně)
- ideály (rodina, životní styl) [8]

2.4.1 Potřeby

Potřebu můžeme popsat jako nedostatek něčeho důležitého pro život. Aby byly tyto potřeby naplněny, dochází k jednání. Člověk tak vynakládá určité úsilí, snahu nebo hledání, jak tuto potřebu uspokojit.

Potřeby můžeme rozdělit následujícím způsobem:

- biologické potřeby
- potřeby bezpečí

- potřeby sounáležitosti a lásky
- potřeby uznání a úcty
- potřeby seberealizace

2.4.2 Návyky

Návyky můžeme charakterizovat jako opakované a zautomatizované způsoby jednání lidí v určitých situacích. Závažným úkolem každého z nás, ať v soukromém nebo pracovním životě, je vytváření žádoucích návyků.

Návyky mohou být naším nejlepším pomocníkem nebo také největší přítěží. Je jen na nás abychom je měly pod kontrolou a využívali jen ty prospěšné. Význam návyků v dnešní době pochopilo i několik firem v České Republice. Tyto společnosti organizují tak zvaný trénink dovedností, kde zaměstnancům vytvářejí pouze kladné návyky, které vycházejí ze získaných dovedností. Stačí jen logicky pochopit, že lze v zaměstnání dělat věci jinak – lépe.

2.4.3 Zájmy

Zájmy jsou specifičtější než potřeby a představují již konkrétní obsah. Člověk se zaměřuje na určitou oblast nebo nějaký předmět činnosti. Bývávají trvalejšího rázu, ale není to podmínkou. Zájmy jedince vypovídají o jeho charakteru a rozvíjejí jeho osobnost. Důležitým aspektem je, že jsou jakýmsi aktivátorem činnosti.

2.4.4 Hodnoty

Lidé neustále něco hodnotí, ať už se jedná o jiné osoby, věci, události, lidské činy, lidská rozhodnutí... Někdy se setkáváme s názorem, že hodnotné je to, co uspokojuje naši potřebu a jelikož je každý z nás jedinečný, žebříček hodnot má každý z nás jiný. Hodnoty se v čase mění a to v souladu s životním vývojem jedince. Ty žádoucí hodnoty, představují to, za čím jdeme, naopak nežádoucí hodnotám se vyhýbáme. Všeobecně hodnoty ovlivňují výběr vhodných způsobů a cílů jednání člověka a označujeme je jako významný motivační zdroj.

2.4.5 Ideály

Ideál je pro člověka něco jako vzor nebo dokonalý stav a může se týkat nejrůznějších oblastí (životní cíle, postoje, politické názory...). Pro člověka slouží jako nějaká směrnice v jednání a stejně jako hodnoty jsou důležitým motivačním zdrojem.

2.5 Chování lidí při práci

McGregorova teorie X a Y rozděluje lidské chování na představy X a Y.

Představy teorie X říkají, že:

- Lidé mají vrozenou nechuť k práci.
- Podřízení musejí být k práci nuceni a kontrolováni a pracují pod pohrůžkou trestu.
- Lidé se rádi vyhýbají odpovědnosti a mají malé ambice, touží především po jistotě.

Na druhou stranu teorie Y má následující představy:

- Práce pro většinu lidí nepředstavuje vrozenou nechuť, naopak může být jak zdrojem uspokojení, tak zdrojem trestu.
- Lidé při dosahování svých cílů uplatňují sebeřízení a sebekontrolu.
- Odpovědnost pro pracovníky není cizí, učí se jí nejen akceptovat, ale také vyhledávat.
- Odměny by měly souviset s potřebami seberealizace jedince.

S teorií X souhlasilo mnoho lidí v dřívějších dobách, v současnosti nejnovější výzkumy lidí při práci poukazují spíše na platnost představ teorie Y.

Ovšem ať už se manažeři přikloní k představám spojeným s teorií X či Y, lidé se budou v organizaci chovat vždy tak, jak budou řízeni. [10]

2.6 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Teorií zaměřených na motivační příčiny je hned několik.

- Maslowova hierarchická teorie potřeb
- Teorie ERG
- Teorie dvou faktorů
- Teorie potřeby dosáhnou úspěchu

Tyto teorie jsem následně popsala.

Jednou z nejznámějších teorií potřeb je **Maslowova hierarchická teorie potřeb**, která říká, že jsme motivováni určitými potřebami a tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu. Dále tvrdí, že lidé jsou poháněni dosáhnout svého maximálního potenciálu, ovšem pokud se jim do cesty nepostaví překážky. Tyto překážky zahrnují například hlad, žízeň, finanční problémy a v podstatě vše, co jim brání v jejich plném rozvoji.

Tato teorie je založena na dvou základních předpokladech:

- a) Naše potřeby závisejí na tom, co už máme a pouze neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat naše jednání.
- b) Naše potřeby jsou hierarchicky uspořádány a jakmile je jedna potřeba naplněna, objevuje se jiná, která vyžaduje uspokojení.

Obrázek č. 2.1: Maslowova pyramida potřeb [11]



Maslow rozdělil potřeby tímto způsobem:

- 1) Fyziologické potřeby – tyto potřeby jsou primární a zahrnují potřeby těla jako například hlad, žízeň, potřeba tepla, sexu... Nejsou-li uspokojeny, pak převyšují všechny ostatní a již žádné další potřeby jedince nemotivují.
- 2) Potřeby bezpečí a jistoty – když jsou potřeby na prvním stupni uspokojeny, následují potřeby na stupni druhém, jsou tedy hierarchicky vyšší. Patří mezi ně potřeby ochrany před tělesným poškozením, nemocemi, ekonomickým strádáním...
- 3) Společenské neboli sociální potřeby – v této úrovni se už nenalézají potřeby fyzické jako na předchozích dvou úrovních, ale jedná se o potřeby, které se vztahují ke společenské povaze lidí. Neuspokojení této potřeby může mít vliv na duševní zdraví jedince.

- 4) Potřeby uznání – zahrnují jak sebeúctu, tak potřebu uznání od ostatních lidí. Výsledkem uspokojení těchto potřeb je pocit sebedůvěry a prestiže.
- 5) Potřeby seberealizace – tuto potřebu můžeme definovat, jako touhu člověka být víc než je a stát se vším, čím je schopen se stát. V této nevyšší úrovni hierarchie potřeb se tedy plně rozvíjí talent a schopnosti jedince.

Potřeby se ve skutečnosti v této teorii překrývají a často přesahují jednotlivé úrovně, takže je můžeme najít docela jednoduše ve více než jedné kategorii.

Základní otázkou ale je, jak se tato teorie potřeb využívá v praxi. Odpověď nalezneme v následující tabulce.

Tabulka č. 2.2: Oblasti působení manažerů [11]

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Respekt budící název práce Pověřování odpovědnosti
Sociální	Příležitost k sociální interakci Stabilita pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky Jistota v zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor

Jak je vidět, Maslowova hierarchická teorie potřeb má platnost a využití i v dnešní době a to v mnoha oblastech motivování zaměstnanců. Dodnes je užitečná, a to z toho důvodu, že objasňuje význam lidských potřeb v pracovních podmínkách. Důležité tedy je odhalit naplněné a nenaplněné potřeby zaměstnanců a poté vyvozovat další směry motivace v rozvoji lidského potenciálu. Podstatné také je, že nikdy není tolik seberealizace, uznání, vztahů nebo ocenění, aby přestaly být hnací silou jednání. [5]

Další známou teorií motivačních příčin je **teorie ERG (teorie tří potřeb)**, která navazuje na Maslowovu teorii potřeb. Lidské potřeby jsou zde rozděleny do tří skupin:

- E – existence, ve vztahu k přežití a reprodukci (existence)
- R – potřeby společenských vztahů k pracovnímu okolí (relatedness)
- G – osobní rozvoj a růst lidského potenciálu (growth)

Jedná se zde o užitečné zdokonalení Maslowova přístupu. Potřeby různých úrovní mohou působit najednou a automatický přechod z jedné úrovně na druhou neexistuje. [8]

V **teorii dvou faktorů (dvoufaktorová teorie)** se opět jedná o modifikaci Maslowovy teorie potřeb, která definuje dvě skupiny vzájemně rozdílných faktorů. První skupina (motivátory) ovlivňuje pracovní spokojenost a druhá (frustrátory, dissatisfaktory) ovlivňuje pracovní nespokojenost.

Negativní účinek frustrátorů se projevuje jako nespokojenost a pozitivní účinek nepřináší spokojené pocity, nýbrž jen ztrátu nespokojenosti.

Do dissatisfaktorů můžeme zařadit: odborný dozor, vztahy k nadřízeným, plat, jistotu práce, osobní život...

K satisfaktorům řadíme: uznání, povýšení, odpovědnost, možnost osobního růstu...

Tato teorie dříve ovlivňovala způsob odměňování a další možnosti mzdových i jiných odměn, které nabízely organizace. Lidé si na základě této teorie mohou vybrat takové prvky z celé řady odměn, o kterých si myslí, že je budou motivovat více. Hovoříme o tak zvaném capiteria systému (poskytování volitelných odměn). [10]

U **teorie potřeby dosáhnout úspěchu** se zabýváme rozbořem účinků tří skupin potřeb:

- Potřeba sounáležitosti
- Potřeba moci
- Potřeba úspěchu

U potřeby sounáležitosti jsou hlavní přátelské vztahy se spolupracovníky. Jedná se především o profese, kde dochází k častým stykům s pracovními partnery a úspěch závisí právě na bezproblémovém jednání.

Když má jedinec touhu prosadit se a zaujmout vyšší a vlivnější pozici v organizaci, hovoříme o potřebě moci. Tato vlastnost je charakteristická pro manažerské profese. Potřeba úspěchu se obvykle objevuje u pracovníků, kteří touží po tvůrčí práci. Sami vyžadují a

stanovují si náročné úkoly, ovšem ne nereálné. Nejedná se o úkoly, kde by bylo riziko potenciálního neúspěchu příliš vysoké. [8]

2.7 Motivovaná pracovní místa

Ke zvýšení motivace pracovníků a následně ke zlepšení výkonů, existuje množství programů. Tyto metody jsou odvozeny z praktických poznatků a zkušeností.

Vytváření pracovního místa a spojování tohoto místa se správným člověkem je důležitou součástí celého procesu motivování, a to takovým způsobem, aby míra rozmanitosti práce, identita úkolů a jejich významnost byly v souladu s potřebami a schopnostmi daného jedince. Existuje tedy řada způsobů, které zlepšují některé z charakteristik práce.

Mezi ty nejčastěji užívané patří:

- Rotace práce
- Obohacení práce
- Autonomní pracovní skupiny
- Kroužky kvality

Rotace – Rotace práce je převádění pracovníka na jinou práci. Zvyšuje se tak rozmanitost a zaměstnanci se tak seznamují hlouběji s problematikou organizace. Tento způsob může snižovat únavu a monotonii, které se často objevují u pracovních míst nižší úrovně, ovšem výhody z trvalejšího hlediska, které se týkají spokojenosti s prací, jsou poněkud omezené.

Obohacování práce – Obohacování práce může být efektivní a vést ke spokojenosti v tom případě, kdy je zaměřeno na zvyšování úrovně pravomocí a odpovědnosti jedince. Pracovník tak začne řešit náročnější a odpovědnější úkoly, ve kterých plně využije svých znalostí a dovedností a jeho práce tak nabude na významu. Ovšem neměli bychom zaměřovat obohacování práce s rozšiřováním. Tento pojem obvykle znamená jen obyčejné ukládání další práce stejného druhu.

Autonomní pracovní skupiny – Týmová práce může také různými způsoby poskytnout zvýšenou pracovní motivaci. Pracovní skupiny totiž mohou nabízet příležitosti ke zvyšování rozmanitosti práce i pro individuální rozvoj zaměstnance. Navíc pracovníci mezi

sebou mohou najít jistou sounáležitost, příslušnost ke skupině nebo dokonce i pocit hrdosti na práci v takovém týmu.

Avšak není výjimkou, aby v pracovních skupinách nedocházelo ke konfliktům a zejména k soutěživosti mezi jednotlivými členy. Je proto třeba, aby vedoucí – lídři byli náležitě vyškoleni a vycvičení v umění vést lidi, což je označováno jako leadership.

Kroužky kvality – Jedná se o programy soustavného zlepšování kvality, včetně vytváření tzv. „kroužků kvality“. Pracovníci se v těchto kroužcích zapojují do zlepšování stránek kvality na konkrétním projektu. Kroužky kvality bývají úspěšnější v těch případech, kdy se jejich členové zabývají záležitostmi, které přímo ovlivňují jejich práci, než když se věnují obecnějším a nejasnějším problémům.

Zvýšení spokojenosti s prací, pocity úspěšnosti, uznání, to vše může být výsledný efekt zapojení lidí v těchto kroužcích kvality.

Programy zlepšování kvality naopak vyžadují, aby se angažoval vrcholový management. Hovoříme zde o systémech kvality a následném odměňování jedinců a týmu za dosažené výsledky ve zlepšení kvality. [8]

2.8 Motivační prvky v organizaci

Správné nastavení motivačních prvků je důležité pro každou organizaci. Nejedná se jen o platové ohodnocení, ale patří zde řada dalších způsobů, jak se firma může o své zaměstnance starat, aniž by ji to ukládal zákon. Výsledkem takového správného nastavení motivačních prvků může být lepší výkon, spokojenost s prací a podobně. Podrobně jsou popsány v dalších bodech.

2.8.1 Plat a výše odměny

Peníze mají silnou moc přilákat zaměstnance k nezajímavé práci nebo je mohou alespoň na krátkou dobu u jisté práce udržet. Motivační účinek peněz je přinejmenším sporný. Je-li plat stálý, stává se samozřejmostí a ani když se stále zvyšuje, nemotivuje dostatečně dlouho. Řešení této situace je například při kombinovaném systému odměňování, který je

vázán na výkon. Zaměstnanci by dostávali prémie či odměny různého druhu na základě hodnocení jejich vedoucích.

V systému odměňování existují různé formy odměn, za ty základní považujeme odměny z fondu vedoucího. Tyto odměny se poskytují zaměstnanci za mimořádnou práci nad rámec základních pracovních povinností, za splnění mimořádného konkrétního úkolu, popřípadě za osobní podíl na výsledcích útvaru a slouží k okamžitému finančnímu ohodnocení.

2.8.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnavatelé pro motivaci svých zaměstnanců využívají celou řadu zaměstnaneckých výhod, které jsou důležitým motivačním nástrojem mnoha firem. Touto cestou lze výrazně zvýšit jejich ohodnocení. Ve srovnání s prostým zvýšením mzdy, lze u zaměstnaneckých výhod zřetelně ušetřit na mzdových nákladech, i když se jedná o stejný efekt.

Pro zaměstnance zaměstnanecké výhody znamenají kromě zvýšení reálného příjmu také další nadstandardní služby nepeněžního charakteru. Firmy tak mohou svým pracovníkům přispívat a motivovat je k zajištění na stáří, mohou jim poskytnout zajištění v nepříznivých životních situacích nebo zvýšit stravovací komfort.

Zaměstnavatelé se tedy prostřednictvím zaměstnaneckých výhod, které jsou formou motivace, přispívající k dobré pracovní kázni a vysokým výkonům, snaží získat a udržet zaměstnance. Pro zaměstnavatele je výhodné odměňování formou benefitů díky úsporám na daních a odvodech na sociální a zdravotní pojištění.

V dnešní době tyto výhody poskytuje většina zaměstnavatelů středních a velkých soukromých firem, takže jejich absence by mohla být vnímána jako konkurenční nevýhoda.

Do základní nabídky zaměstnaneckých výhod zařazujeme:

Stravenky – Stravenky jsou základním prvkem motivačních zaměstnaneckých výhod. Stávající legislativa podporuje jejich využívání a přináší výhody obou stranám, jak zaměstnancům tak zaměstnavatelům.

Penzijní připojištění – Zaměstnavatel může svým zaměstnancům přispívat i na penzijní připojištění a dosáhnout tak dalších úspor.

Životní pojištění – Mezi hlavní priority příspěvků na životní pojištění patří daňové úspory z životního pojištění na straně zaměstnavatele a například i osvobození od placení všeobecného zdravotního pojištění.

Prvotní úkolem pro pojištěného je zajistit finanční zaopatření pro případ tragické události, ale z pohledu motivačního působení zde vyplývá několik skutečností:

- Pokud se pojištěný dožije konce pojištění, získá od pojišťovny i úsporu z kapitálové rezervy pojištění.
- Životní pojištění je navíc produktem, u kterého lze odečítat zaplacené pojistné pojištěným od základu daně z příjmů, ovšem pojištěný musí splňovat zákonem stanovené podmínky.

Zdravotní péče – Zdravotní péči můžeme rozdělit na závodní preventivní péči o zaměstnance a na individuální zdravotní péči.

- Závodní preventivní péče o zaměstnance: Zařazujeme zde základní zdravotní péči, ale také nadstandardní zdravotnické služby. Konkrétně se jedná o závodní preventivní péči, která je vykonávána pravidelně. V některých společnostech je i možnost přístupu k přehledu o prováděných činnostech on-line.
- Individuální zdravotní péče: Do této kategorie patří například různé lázeňské procedury, dovoz léků do místa bydliště, psychologická péče, vyšetření odbornými lékaři, vitamíny, optika, zdravotní péče o člena rodiny zaměstnance a další.

Volný čas – Volný čas je možné rozdělit na několik oblastí: dovolená, fitness, kultura, sportovní účastnické akce, společenské akce a společenské firemní akce.

- Dovolená – Zaměstnavatel může poskytnout svým zaměstnancům nejružnější slevy na dovolenou v Čechách i v zahraničí nebo například zvýhodněný pronájem různých rekreačních objektů.
- Fitness – Jedná se o služby jako fitness centra, masáže, sauna a o nejružnější druhy sportů.
- Kultura – Zde patří například divadla, kina, koncerty, veletrhy, výstavy...
- Sportovní společenské akce – Jedná se o hokej, box, motorismus, golfové turnaje a další.
- Společenské akce – Mohou to být například lidové slavnosti, konference, modní přehlídky, výlety...

Společenské akce firemní – Do firemních společenských akcí zařazujeme firemní večírky, firemní víkendy, Outdoorové akce, Teambuilding, a podobně. [12]

2.8.3 Stabilita pracovního zařazení

Často se stává, že pracovníci středního věku mohou snadno ztratit motivaci, předběhnou-li je mladší pracovníci. V takovém případě se ptají na budoucnost a potřebují najít rovnováhu. Jejich nadřízení by takovou situaci měli vyřešit například rozhovorem, ve kterém by je měli ujistit, jak jsou důležití, ovšem neměli by poskytovat zavádějící informace, že je povýší, když jim to nemůže zaručit. [4]

2.8.4 Úroveň mezilidských vztahů

Pro každého jedince je kromě výše platu a odměn velmi motivující také přátelské prostředí, vybavení pracoviště, celková atmosféra, milé pozdravení, pohoda při práci a v neposlední řadě pocit, že organizace je tu pro něj a on zase pro ni.

Pro práci může být i určitým motorem nadšení. Nadšení řídicích pracovníků může v dobrém slova smyslu „nakazit“ ostatní zaměstnance. Vidí-li pak, že jejich nadřízení nechodí do práce jen pro peníze, je to pro ně motivace, kterou potřebují.

Na poradách by měli vedoucí vždy pochválit ty, kteří podali mimořádný výkon a respektovat každého zaměstnance bez ohledu na jeho funkci. Podřízení by se tak měli cítit v přítomnosti svého nadřízeného přirozeně a uvolněně. [4]

2.8.5 Pozitivní povzbuzování

Pozitivní povzbuzení může lidem pomoci dosáhnout plného využití jejich potenciálu nebo dosáhnout takové úrovně výkonnosti, která je požadovaná jejich vedoucím.

Naopak negativní reakce nadřízených mohou jejich podřízené dostat až do depresí, které nebudou moct překonat. Můžeme jim však předejít pozitivním povzbuzováním, kterého jak se říká, nikdy není dost. [5]

2.8.6 Možnost postupu, pracovního rozvoje

Jestli je zaměstnavatel se svým zaměstnancem nadmíru spokojen, měl by uvažovat o jeho povýšení. V opačném případě by totiž mohl nastat okamžik, kdy bude hledat možnosti

sebeuplatnění u jiného zaměstnavatele. Do pracovního rozvoje zařazujeme vzdělávací programy, profesní kariéru a výcvik na pracovišti. [4]

Vzdělávací programy

Součástí programů rozvoje zaměstnanců jsou vzdělávací kurzy. V úspěšných organizacích nechávají manažeři vzdělávat své zaměstnance na všech úrovních. Hlavním důvodem je to, že tak budou více přispívat ke zvýšení zisku.

Existují i přesvědčivé důkazy: vzdělaní a vyškolení manažeři i jejich podřízení výkonnostně předčí své neškolené konkurenty.

Zaměstnavatelé by se měli systematicky starat o rozvoj každého člena svého týmu, jinak často dochází k tomu, že ti nejschopnější odchází jako první.

Profesní kariéra

Nadřízený by měl motivovat své podřízené i v oblasti profesní kariéry. Hovoříme tedy o systému povyšování nebo přerazování pracovníků. Jedním z klíčů úspěchu organizace je pružnost v tomto systému.

Při rozhodování o tom, kdo má být povýšen, můžeme přihlížet k služebním letům kandidátů a dlouholetým zkušenostem nebo k systému hodnocení dle výkonu, který zaměstnanec pro organizaci odvádí, což je pružnější cesta.

Výcvik na pracovišti

Tato metoda je prováděna pravděpodobně častěji než školení, které probíhá mimo pracovní proces. Jeho průběh je často neformální. Výcvik v pracovním procesu staví dotyčného člověka do skutečné pracovní situace. U výcviku nedochází k hlavním nevýhodám jako u školení, což je nedostatek autentičnosti a spojení s pracovním výkonem zaměstnance. Zaměstnavatel by měl cvičit své pracovníky a zdokonalovat jejich silné stránky, tak aby neustále zdokonalovali své znalosti a schopnosti. Výcvik by měl být pro pracovníky zajímavou záležitostí, aby jej nepovažovali za nutné zlo.

2.8.7 Pracovní podmínky

Pracovník nevěnuje mnoho pozornosti pracovním podmínkám, které jsou přiměřené, ovšem příznivý účinek nastává tehdy, když je pracovník může upravovat.

Extrémně špatné pracovní podmínky mohou mít za následek nízkou úroveň motivace pracovního jednání a tím mohou nepříznivě narušovat i výkon pracovníka.

Nezapomeňme také na to, že všichni zaměstnanci organizace se nemohou pohybovat ve stejné sociální vrstvě a proto stimulační váha pracovních podmínek a režimu práce je určována i životním standardem pracovníka.

2.9 Metody a techniky sběru dat

Při sběru dat, týkajících se motivace zaměstnanců v nějaké organizaci, využíváme dokumentů a lidí, pracujících ve firmě, popřípadě i mimo ni. Do metod získávání dat řadíme analýzu dokumentů, rozhovor (osobní, telefonický, skupinový), pozorování, test, dotazník (elektronický, v papírové podobě) a další.

Analýza dokumentů

Psané dokumenty můžeme rozdělit na interní a externí. Mezi interní patří například kolektivní smlouva společnosti, zásady odměňování, strategie firmy, ale také zápisy z porad a podobně. K těm externím řadíme zákony, vyhlášky, celostátní koncepce... U analýzy musíme nejprve určit okruh materiálů, které budou potřeba, poté tyto materiály prozkoumat a identifikovat důležitá data a údaje.

Rozhovor

Tato metoda sběru dat umožňuje osobní kontakt mezi tazatelem a respondentem. Osobní rozhovor je vhodné použít tehdy, kdy se chceme dostat do hlubších poloh problémů například doplňkovými a rozvádějícími otázkami. Úroveň rozhovoru závisí na dovednostech a praxi tazatele. Ten by si měl dát pozor na vyhýbavé odpovědi, popřípadě na situaci, kdy lidé mají tendenci odpovídat tak, jak si myslí, že to bude tazateli vyhovovat. Tato metoda je také časově náročná.

Dotazník

Dotazník je jedním z nejčastějších nástrojů pro sběr dat, které se týkají různých typů průzkumů. Respondenti odpovídají na sérii otázek, ať otevřených či uzavřených. Cílem dotazníku je získat fakta a názory dotazovaných, které se v závěru vyhodnotí.

U sestavování dotazníku je důležité, dávat si pozor na to, aby otázky byly správně formulované, jednoznačné a nezavádějící. Pozornost upíráme také ke kulturnímu, vzdělanostnímu či profesnímu kontextu. U špatně sestavených otázek se můžeme setkat s neochotou vyplňování, popřípadě může takový dotazník úplně odradit respondenty od dokončení jeho vyplňování.

- **Uzavřené otázky:** Tyto otázky nabízejí několik možných variant odpovědí, ze kterých si respondent vybírá jednu popřípadě více, jestli si navzájem neodporují. Výhodou je jednoduché vyplnění, snadné zpracování a respondent je určitým způsobem nasměrován na oblast, která nás zajímá.
- **Otevřené otázky:** Dotazovaná osoba nemá na výběr z předpřipravených variant odpovědí. Druhů otevřených otázek je několik, mezi ty nejznámější patří: volné, dokončovací (např. dokončení věty), asociační (doplnění bezprostřední myšlenky na uvedený pojem).
- **Výhody dotazníku:** Do výhod tohoto nástroje sběru dat patří v první řadě jeho nízké náklady a menší námaha. Další výhodou je jednoduché zpracování a vyhodnocování, jednoduchost vyplnění.
- **Nevýhody dotazníku:** Nevýhodou je obtížné získání respondentů a možnost výskytu nepravdivých informací, nízká návratnost. Dotazník dále snižuje komunikaci, protože asi 90% této komunikace je nonverbální. [13]

Shrnutí teoretické části

V teoretické části jsem se nejdříve věnovala motivaci jako takové a vytyčila jsem její hlavní východiska a zdroje. Poté jsem se zaměřila na čtyři hlavní teorie, které slouží k poznání motivačních příčin: Maslowova hierarchická teorie potřeb, teorie ERG, teorie dvou faktorů a teorie potřeby dosáhnou úspěchu. Tyto teorie jsem podrobněji popsala a vysvětlila jejich hlavní myšlenky a principy. Zaměřila jsem se také na situaci, kdy podnik potřebuje zatraktivnit a zároveň tak vytvořit motivovaná pracovní místa. Může tak učinit cestou, která je popsána v kapitole 2.7 Jedná se o způsoby, které zlepšují některé z charakteristik práce: rotace práce, obohacení práce, vytváření autonomní pracovní skupiny a kroužků kvality. Poté jsem se zaobírala prvky, které motivují zaměstnance a mohou tak docílit jejich lepšího výkonu v organizaci. Tyto prvky jsou v dnešní době běžně používány, ale hlavní je jejich správné nastolení, co se týče ke vztahu k zaměstnancům firmy. Na závěr jsem nastínila metody sběru

dat, kde jsem se snažila podrobněji vylíčit dotazník, neboť informace typu, jak správně sestavit dotazník a na co si dávat pozor, mi budou pomáhat při sestavování vlastního dotazníku v další části bakalářské práce.

Poznatky v teoretické části mi budou podkladem pro zpracování praktické části.

3 Charakteristika vybrané společnosti

3.1 Představení společnosti

Hanácké železářny a pérovny Prostějov a.s. (dále jen HŽP Prostějov), se sídlem v Prostějově na Dolní ulici 100, jsou předním světovým výrobcem šroubových, listových a parabolických pružin pro automobilový a železniční průmysl. Své zboží dodávají do více jak 20-ti zemí světa, do 4 kontinentů a pro více jak 200 významných světových zákazníků jako jsou například SCANIA, VOLVO, IVECO, LDV, TATRA, ALSTOM, BOMBARDIER aj. Společnost má 333 zaměstnanců, velký růstový potenciál a neustále se snaží o posilování pozice mezi ostatními výrobci.[14]

Obrázek č. 3.1: Sídlo firmy [14]



Obrázek č. 3.2: Trhy [14]



3.2 Historie

- 1900 FIRMA ZALOŽENA MÍSTNÍM ZÁMEČNÍKEM
- 1948 FIRMA ZNÁRODNĚNA
- 1950 ZAČÁTEK VÝROBY PRUŽIN
- 1978 ZAHÁJENÍ VÝROBY PARABOLICKÝCH PRUŽIN
- 1994 ZAHÁJENÍ PRIVATIZAČNÍHO PROJEKTU
- 2000 UKONČENÍ PRIVATIZAČNÍHO PROJEKTU
- 2004 STABILNÍ FIRMA S ROUTOUCÍM PODÍLEM NA EVROPSKÉM TRHU [17]

3.3 Vize, výzkum a vývoj

Vize podniku je následující:

„Stát se prvním evropským dodavatelem pružin tvářených za tepla výrobcům kolejových vozidel a dodávat je výrobcům nákladních a užitkových vozidel v Evropě.“ [17]

Obrázek č. 3.3: Znak společnosti [14]



Strategickým cílem společnosti je nabídnout zákazníkům plnohodnotný servis při vývoji pružin.

Poskytovaná podpora při vývoji pružin:

- CAD – AUTODESK MECHANICAL DESKTOP
- CAE – MATHEMATIC FEM SIMULATIONS (ANSYS)
- CAQ – COMPUTER AIDED QUALITY (FMEA)
- VLASTNÍ PROTOTYPOVÁNÍ
- VLASTNÍ ZKUŠEBNÍ SCHOPNOSTI VČETNĚ ŽIVOTNOSTNÍCH ZKOUŠKY
- DESIGN NÁSTROJŮ

- SPOLUPRÁCE S UNIVERZITAMI A EXTERNÍMI PARTNERY [17]

3.4 Výrobky

HŽP Prostějov se zabývá výrobou šroubových, listových a parabolických pružin.

Šroubové pružiny se vyrábějí ze středně legované uhlíkové oceli, navíjejí se za tepla, dále probíhá přímé i nepřímé kalení, předsedání za tepla i za studena a kuličkování povrchu. Po výrobě musí pružiny projít zkouškami magnetoskopie, tvrdosti, zkušebním zatížením. Nakonec dochází k povrchové ochraně.

Listové pružiny jsou opět ze středně legované uhlíkové oceli. Při výrobě dochází ke stáčení ok a háků, k tvarování a tepelnému zpracování, kuličkování povrchu, k montáži a předsednutí. Pružiny musí projít opět zkouškami tvrdosti, magnetoskopie, zkušebním zatížením a povrchovou ochranou.

U **parabolických pružin** dochází k válcování jednotlivých listů oceli, stáčení ok a háků, k tvarování a tepelnému zpracování, ke kuličkování povrchu v upnutém stavu, montáži a k předsednutí. Projít zkouškami je opět podmínkou, aby se pružiny mohly povrchově upravit.

Všechny pružiny musí projít také laboratorními zkouškami, které se týkají materiálu (chemický rozbor, metalografický rozbor, mechanické vlastnosti, tepelné zpracování), komponentů (rozměry, mechanické vlastnosti, životnost), samotné pružiny (geometrické vlastnosti, mechanické vlastnosti, pevnost, kvalita povrchu, poddajnost, životnost) a nátěru (přilnavost, tloušťka, korozní odolnost, mechanické vlastnosti). [14]

3.5 Organizační struktura

Organizační struktura je třístupňová (viz příloha č. 2).

O Motivaci zaměstnanců se stará personální oddělení v čele s personální ředitelkou, která mi byla po celou dobu při vytváření bakalářské práce nápomocná. Do jejích pravomocí, povinností a odpovědnosti spadá: řízení procesů personální práce v souladu s firemními potřebami a platnou legislativou za účelem dosahování požadovaných hospodářských výsledků firmy ve stanovené kvalitě a efektivitě, plánování strategie personální práce

v souladu se strategií a standardy firmy, tvorba, kontrola a aktualizace systémů odměňování a systémů hodnocení, zabezpečení požadovaného počtu zaměstnanců v požadované kvalitě, spolupráce s odbory, sledování a koordinace vztahů mezi zaměstnanci v souladu se standardy firmy a platnou legislativou, řízení chodu personálního oddělení a účast na projektech společnosti.

V souladu se zmíněnými pravomocemi personální ředitelky se její činnost konkrétně týká: plánování počtu zaměstnanců na stanovené období dle plánovaných kapacit, plánování nákladů na rozvoj zaměstnanců na stanovené období, tvorba organizačních struktur jednotlivých oddělení firmy a podpora při definování požadavků na kvalifikaci zaměstnanců, nastavení pravidel odměňování, nastavení pravidel hodnocení, pravidelné porovnávání systému odměňování s trhem práce, kontrola dodržování pravidel systému odměňování a hodnocení, vytvoření, implementace a aktualizace procesů personální práce jako nástrojů řízení lidských zdrojů (nábor, odměňování, hodnocení pracovního výkonu, rozvoj zaměstnanců, motivace, disciplinární procedury), kolektivní vyjednávání, komunikace dle dohodnutých pravidel s odbory, poradenství pro všechny úrovně zaměstnanců ve věcech pracovně-právních, poradenství při řešení zaměstnaneckých sporů, konfliktů, disciplinárních problémů, povinnost se aktivně účastnit na projektech společnosti, na rozvoji společnosti, na identifikaci možnosti snížení nákladů, zlepšení výkonnosti zařízení a produktivity práce atd.

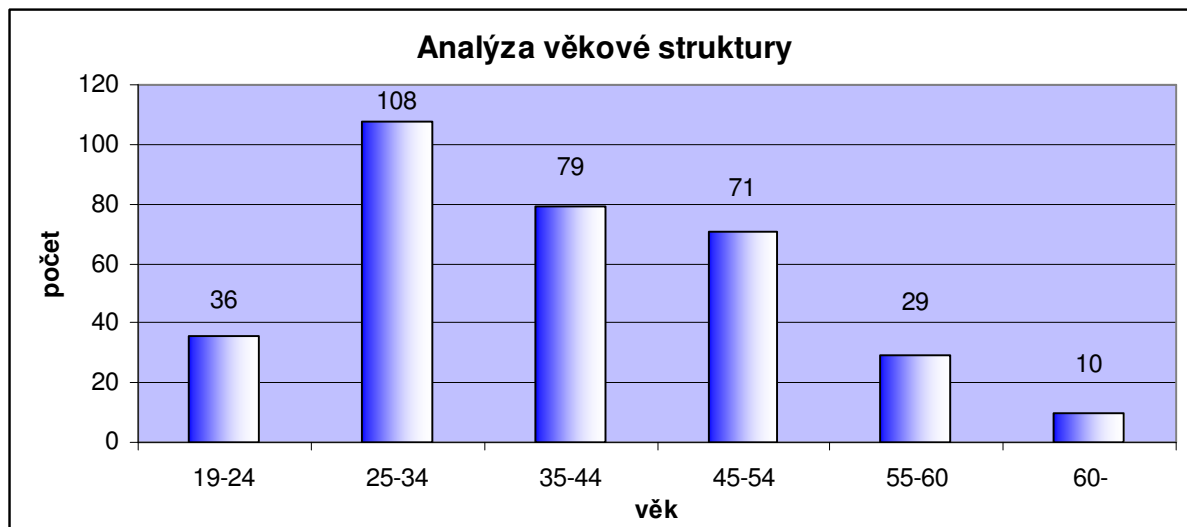
Na personálním oddělení pracuje také mzdová účetní, která má na starosti mzdovou evidenci a administrativu, daňová prohlášení, nemocenské dávky..., a personalistka, která se stará o poradenství liniového managementu, řízení a kontrolu stávajících firemních personálních procesů ve společnosti a další. [15]

3.6 Struktura zaměstnanců

V HŽP pracuje celkem 333 pracovníků, které můžeme rozdělit do několika skupin: dělníci, vedoucí týmů (team leadeři), technickohospodářští pracovníci (údržba, investice, plánování, úředníci...), management.

Věková struktura ve společnosti je různorodá, proto určitě není od věci, znázornit si ji. Z grafu můžeme vyčíst, že téměř polovina pracovníků HŽP je v rozmezí věku 25 až 34 let. Nejmenší a zároveň rizikovou skupinou jsou zaměstnanci nad 60 let.

Graf č. 3.4: Analýza věkové struktury [15]



4 Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti

4.1 Cíl analýzy

Cílem této kapitoly je podrobný rozbor současného stavu motivace zaměstnanců ve společnosti HŽP Prostějov. Na základě rozhovorů s personální ředitelkou HŽP Prostějov a interních dokumentů, které zpracuji, nastíním, na jaké úrovni jsou motivační faktory v organizaci. Z vyplněných dotazníků poté budu zjišťovat, jak jsou tito zaměstnanci spokojeni a jak vnímají zmíněné motivační prvky.

Můj nestranný pohled a držení se faktů mi bude sloužit ke správnému vyhodnocení celé situace.

4.2 Odměňování zaměstnanců

Výše mzdy a její formy jsou samozřejmě určitým druhem motivace pro většinu zaměstnanců, proto se v této kapitole věnuji mzdovému systému, který funguje v HŽP Prostějov.

Zásady společnosti pro odměňování zaměstnanců HŽP jsou součástí Kolektivní smlouvy.

Mzdový systém

Celková mzda se dělí na pevnou a pohyblivou složku a základní prvky mzdového systému tvoří úrovně zaručených mezd a formy mzdy.

Úrovně zaručených mezd

Úroveň zaručených mezd se týká výše a podmínek poskytování základní části pevných složek mzdy. Zaměstnanci jsou zařazeni do příslušných úrovní zaručených mezd podle druhu práce a typů pracovišť, kde tuto práci vykonávají. Jako základním podkladem pro zařazení zaměstnanců do jednotlivých úrovní zaručených mezd se využívá „Katalog prací podle typů pracovišť v HŽP“.

Formy mzdy

Formou mzdy se rozumí způsob odměňování jako vazba mzdových sazeb na odpracovanou dobu a pracovní výkon. Do forem mezd, které jsou vypláceny ve společnosti, náleží:

- Měsíční mzda
- Hodinová mzda
- Mzdové příplatky
- Prémie
- Odměny

Měsíční mzda je určena pevnou měsíční částkou pro stanovenou pracovní dobu, jestliže se jedná o plný pracovní úvazek. Při sjednání kratší než stanovené pracovní doby je měsíční mzda v poměru ke sjednané pracovní době.

Hodinová mzda je výsledkem mzdové sazby, která je stanovená za jednu hodinu pracovní doby a počtu těchto odpracovaných hodin za období splatnosti mzdy.

Mzdové příplatky. Jedná se o mzdová plnění, která zaměstnancům kompenzují práci v nestandardních pracovních podmínkách a režimech.

Tabulka č. 4.1: Mzdové příplatky [16]

Druh příplatku	Výše příplatku
Za práci přesčas	25% průměrného výdělku
Za práci v sobotu a v neděli	50 Kč/hod
Za práci ve svátek	Ve výši průměrného výdělku
Za práci ve ztíženém pracovním prostředí	4,80 Kč/hod
Za noční práci	13 Kč/hod
Za práci ve výškách nad 6m	2 Kč/hod
Za práci ve výškách nad 8m	2,50 Kč/hod
Za práci ve výškách nad 50m	3 Kč/hod

Prémie vyjadřují podíl zaměstnance na hospodářském výsledku zaměstnavatele ve zpravidla měsíčním období. Výše premii závisí na úrovni zaručené mzdy a jejich výplata je podmíněna splněním tzv. premiových ukazatelů (kritéria ekonomické prosperity společnosti). Přesné podmínky pro přiznání, stanovení a výplatu premii předepisuje „Premiový řád společnosti“.

Odměny jsou formy mzdy, používané k motivaci zaměstnanců. Zahrnují různá hlediska práce a pracovních výsledků, ohodnocení mimořádně významné jednorázové aktivity zaměstnance, popřípadě jeho podíl na velmi dobrých hospodářských výsledcích HŽP Prostějov. [16]

4.3 Zaměstnanecké výhody a motivační programy

Společnost poskytuje řadu zaměstnaneckých výhod, které mohou zaměstnanci využívat, kromě toho byl na rok 2009 vytvořen nový motivační program.

4.3.1 Zaměstnanecké výhody

I HŽP si uvědomují, že zaměstnanecké výhody mohou kladně působit na motivaci zaměstnanců, a proto poskytují širokou škálu benefitů, mezi které patří:

Vzdělávání

Školení se zahrnuje do systému odměn a motivace, neboť někteří zaměstnanci hodnotí své zaměstnavatele i podle rozsahu a možností poskytování profesního školení, neboť vzdělávací kurzy představují dobrou investici do budoucna a také cestu, jak si zvýšit svoji kvalifikaci zdarma. Nabídka vzdělávacích programů ve společnosti je široká. Patří do ní nejen tzv. hard skills (jazykové znalosti, IT znalosti, znalost práce na počítači, manuální zručnost), ale také tzv. soft skills (komunikativnost, empatie, schopnost prosadit se, kreativita, schopnost týmové práce, analytické myšlení...). Jazykových kurzů se letos zúčastňuje asi dvacet zaměstnanců. Manažeři a obchodníci tyto kury mají povinné, HŽP jim hradí 50% nákladů, ostatní se chodí vzdělávat dobrovolně, ať už to jsou dělníci či THP, ovšem náklady jsou hrazeny firmou maximálně do 30%. Společnost podporuje zvyšování kvalifikace zaměstnanců i např. studiem na vysoké škole, čehož využívají především manažeři, dále prohlubuje kvalifikaci např. získáváním oprávnění pro řidiče vysokozdvížných vozíků, jeřábníků a jiné.

Příspěvek na stravování, možnost občerstvení

HŽP si uvědomují, že nezbytnou formou péče o zdraví a spokojenost zaměstnanců je zabezpečování kvalitního dohotoveného jídla a možnosti občerstvení, kromě toho je zaměstnavatel podle zákoníku práce povinný umožňovat svým zaměstnancům během pracovní doby stravování a právo každého zaměstnance na jedno teplé jídlo během jeho pracovní směny. Stravenky jsou prodávány na určených místech v areálu HŽP jen po předložení zaměstnaneckého průkazu. Cena stravenek pro rok 2009 činí 25 Kč. V nabídce je pět jídel, z nichž tři jsou standardní, dále si zaměstnanci mohou objednat salát nebo si připlatit 25 Kč, za které dostane většinou nějakou specialitu.

Zaměstnancům je dále umožněno občerstvení. V době přestávky mohou využít automaty na bagety a nápoje, které jsou umístěny v odpočinkové místnosti u výrobní haly. V blízkosti jídelny sídlí také bufet, který poskytuje rychlé občerstvení.

Zdravotní péče

Společnost zajišťuje závodní zdravotní péči, včetně preventivních prohlídek zaměstnanců, a to na základě uzavřené smlouvy s příslušným lékařem, který provozuje svou činnost v areálu HŽP. Firma hradí vstupní lékařské prohlídky po uzavření pracovní smlouvy a ukončení zkušební doby.

Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na dopravu do zaměstnání těm, kteří nemají trvalý pobyt v Prostějově. V úvahu se bere jakýkoli způsob dopravy (tam i zpět), přičemž na 1 ujetý kilometr je přispíváno 0,50 Kč.

Týden dovolené navíc

Ze zákona má každý zaměstnanec právo na dvacet dní placené dovolené. V současnosti mnoho zaměstnavatelů prodlužuje tuto dobu a HŽP nejsou výjimkou. Poskytují svým pracovníkům týden dovolené navíc a celkem tedy placená dovolená činí 25 dní.

Dětský letní tábor

Provozování letního tábora v Sobotíně má dlouholetou tradici. Je určen pro děti zaměstnanců společnosti a je organizován jedenkrát v roce po dobu čtrnácti dnů pod záštitou Základní organizace Odborového svazu KOVO. Firma přispívá do odborových svazů zhruba 300 tisíc Kč ročně.

Sportovní den

Sportovní den je pořádán nejen pro zaměstnance HŽP, ale i pro jejich rodiny. Koná se pravidelně každý rok v červenci v areálu sportovního hřiště místní základní školy. Program začíná ve dvě hodiny odpoledne a pro všechny účastníky je nachystáno bohaté občerstvení zdarma. Celé odpoledne probíhají turnaje v nejrůznějších sportovních hrách (fotbal, volejbal), děti mohou využít přichystaných atrakcí. Sportovního dne se zúčastňuje zpravidla i známá osobnost, v roce 2008 to byl například herec Bolek Polívka. Celá akce se uskutečňuje na náklady společnosti.

Interní výběrové řízení

Všichni zaměstnanci mohou profesionálně a kariérně růst prostřednictvím interního výběrového řízení.

Služební cesty do zahraničí

Služební cesty slouží ke zvýšení motivace klíčových zaměstnanců a také ke zvýšení úrovně a zdokonalení se v anglickém jazyce. Zaměstnanci cestují za současnými i potenciálními zákazníky nebo za konkurencí. Účelem těchto cest je získávání nových znalostí a dovedností, které se následně v domovské firmě využijí. [16]

4.3.2 Motivační program pro rok 2009

Pro rok 2009 byl vytvořen motivační program a zároveň určeno čerpání sociálního fondu. Tento fond slouží k uspokojování sociálních, kulturních, sportovních, rekreačních, regeneračních a jiných potřeb zaměstnanců nebo jejich rodinných příslušníků.

Čerpání sociálního fondu

Do sociálního fondu patří již zmíněné zaměstnanecké výhody v kapitole 4.3.1 jako příspěvek na závodní stravování, poskytování lékařské preventivní péče u závodního lékaře nebo příspěvek smluvním lékařům, kteří zajišťují lékařskou preventivní péči zaměstnancům. Dále zde náleží plné nebo částečné pokrytí nákladů spojených se skupinovými kulturními, společenskými a sportovními akcemi, které pořádá společnost a pokrytí nákladů na občerstvení na těchto akcích. Firma hradí náklady na finanční poukázky na nákup zboží pro zaměstnance a náklady za finanční poukázky pro vyhodnocené nejlepší zaměstnance či pracovní týmy. Zaměstnanci mohou také využít při prvním skončení pracovního poměru

v souvislosti s nárokem na starobní nebo plný invalidní důchod i odměn věrností povahy, které jsou spojeny s pracovními výsledky, kvalitou práce a pracovní výkonností. Věrnostní odměny jsou odstupňované podle odpracované doby, kdy pracovní poměr trval nepřetržitě. Vše je zachyceno v následující tabulce.

Tabulka č. 4.2: Věrnostní odměny [16]

Odpracovaná doba	Odměna
Nejméně 5 let	až 1 500 Kč
Nejméně 10 let	až 2 500 Kč
Nejméně 15 let	až 3 000 Kč
Nejméně 20 let	až 5 500 Kč
Nejméně 25 let	až 6 500 Kč
Nejméně 30 let	až 8 000 Kč
Nejméně 35 let	až 10 000 Kč
Nejméně 40 let	až 15 000 Kč

HŽP odměňují své zaměstnance i za bezpříspěvkové dárcovství krve. Zaměstnanci musí prokázat tuto činnost příslušným certifikátem, vydaným Českým červeným křížem, který je společností finančně ohodnocen. Částky se pohybují v rozmezí od 500 Kč (10 odběrů krve) až do 7000 Kč (160 odběrů krve). Ze sociálního fondu se vydávají i peněžité odměny při odchodu na mateřskou dovolenou ve výši 5000 Kč. [16]

Volitelné benefity

Společnost má pro rok 2009 také nově zavedené individuálně volitelné benefity. Každý zaměstnanec v hlavním pracovním poměru má stanoven limit ve výši 1500 Kč a může se sám rozhodnout, jakým způsobem bude tyto benefity čerpat:

1. Příspěvek na penzijní pojištění
2. Příspěvek na soukromé životní pojištění
3. Příspěvek na dětskou rekreaci pro děti do 15-ti let v Sobotíně

4. Finanční poukázka „Flexi Pass“ s platností na 1 rok (kupóny po 100 Kč), tuto poukázku lze uplatnit různými způsoby na několika místech: jazykové školy v Prostějově, lékárny, masáže, rehabilitace, regenerace, centra zdraví, lékaři, městské lázně, městské divadlo, muzeum, sportovní aktivity, sportovní centra, zimní stadion, optika a další.

Na benefity nemají nárok zaměstnanci ve zkušební době a v případě skončení pracovního poměru se výše benefitu alikvotně krátí o jednu dvanáctinu za každý (i částečně) neodpracovaný měsíc. [16]

Vyhodnocení nejlepších pracovníků a týmů SDL

HŽP motivují a oceňují dobrou práci svých zaměstnanců také tím, že v pravidelných intervalech vyhodnocují a finančně odměňují nejlepší pracovníky a týmy na základě stanovených kritérií. Jsou stanoveny čtyři kategorie hodnocení: nejlepší technickohospodářští pracovníci (THP), výrobní operátoři, režijní pracovníci a výrobní týmy ve sdružené lince (SDL).

▪ **Vyhodnocení nejlepších TH pracovníků**

Hodnotící období pro rok 2009 je půlroční:

1. polovina: leden – květen
2. polovina: červen – říjen

Hodnotící období pro následující období je půlroční (2009/2010):

1. polovina: listopad – květen
2. polovina: červen – říjen

Hodnocení nejlepších THP probíhá na základě volby, které se účastní všichni THP. Každý z nich dostane volební lístek, kde jdou vypsání všichni THP a každý z nich může přiřadit body nejvýše třem pracovníkům (1. místo – 3 body, 2. místo – 2 body, 3. místo – 1 bod). Vyplněné lístky se odevzdají a zpracují. Rozpočet na odměny pro nejlepší THP je maximálně 24 000 Kč na půlrok. Uvedené odměny jsou stanoveny ve hrubých částkách.

1. místo – odměna ve výši 10 000 Kč
2. místo – odměna ve výši 8 000 Kč
3. místo – odměna ve výši 6 000 Kč

▪ **Vyhodnocení nejlepších režijních pracovníků**

Hodnotící období pro rok 2009 je půlroční:

1. polovina: leden – květen
2. polovina: červen – říjen

Hodnotící období pro následující období je půlroční (2009/2010):

1. polovina: listopad – květen
2. polovina: červen – říjen

Zaměstnanec musí splňovat pět podmínek, aby mohl být zařazen do bodového systému:

1. musí být v hlavním pracovním poměru ve společnosti po celé hodnocené období
2. nesmí být ve výpovědní lhůtě v hodnoceném období
3. neobdržel v hodnoceném období vytýkácí dopis
4. nebyl zařazen ve škodní komisi v hodnoceném období
5. doba nemocnosti nepřesáhla v hodnoceném období 14 dní

Jestliže zaměstnanec splňuje předešlé podmínky, získává body v jednotlivých kritériích:

- body za nemocnost: Zaměstnanec v hodnoceném období může nepracovat maximálně 14 dní z důvodu nemoci, za každý den pracovní neschopnosti ztrácí 2 body, maximálně lze ztratit 28 bodů.
- body za zlepšovací návrhy: Za každý zlepšovací návrh získává zaměstnanec body dle interního předpisu o zlepšování, za každý bod za zlepšovací návrh obdrží zaměstnanec 4 body, maximálně lze získat 28 bodů.
- body za hodnocení zaměstnanců: Maximálně může pracovník získat 24 bodů.
- body za věrnost: Zaměstnanec získává body za počet let odpracovaných v HŽP, musí být v pracovním poměru bez přestávky a maximálně může získat 5 bodů.
0 až 2 roky – 0 bodů, 2 až 4 roky – 1 bod, 4 až 6 let – 2 body, 6 až 8 let – 3 body, 8 až 10 let – 4 body, 10 a více – 5 bodů

Výše odměny činí maximálně 8 000 Kč za půlrok.

▪ **Vyhodnocení nejlepších výrobních operátorů**

Hodnotící období pro rok 2009 je půlroční:

1. polovina: leden – květen
2. polovina: červen – říjen

Hodnotící období pro následující období je půlroční (2009/2010):

1. polovina: listopad – květen
2. polovina: červen – říjen

Operátoři musí stejně jako režijní pracovníci splňovat 5 podmínek (uvedené výše), aby mohli být zařazeni do bodového hodnocení, poté jsou jim přidělovány body v jednotlivých kritériích: body za nemocnost, body za zlepšovací návrhy, body za hodnocení zaměstnanců, body za věrnost (viz.vyhodnocení nejlepších režijních pracovníků) a body za multifunkčnost (za každou multifunkčnost získává zaměstnanec 4 body, maximálně lze získat 28 bodů za 7 multifunkčností v hodnoceném období).

Vyhodnocuje se pět nejlepších operátorů, z nichž každý obdrží odměnu ve výši 8 000 Kč. V případě, kdy počet vyhodnocených přesáhne pět (nejvíce však osm výrobních operátorů), je k dispozici rozpočet maximálně ve výši 64 000 Kč za půlrok.

▪ **Vyhodnocení nejlepšího výrobního týmu v SDL**

Hodnotící období pro rok 2009 je půlroční:

1. polovina: leden – květen
2. polovina: červen – říjen

Hodnotící období pro následující období je půlroční (2009/2010):

1. polovina: listopad – květen
2. polovina: červen – říjen

Do tohoto hodnocení patří kromě týmu ve sdružené lince, také pracovníci údržby, kteří jsou zařazeni do těchto sdružených linek. Týmy dostávají body za tato kritéria: body za plnění plánu (max. 22 bodů), body za audit 5S (probíhá jednou za měsíc, max. jde získat 10 bodů), body za zlepšování produktivity (max. 20 bodů) a body získané na základě rozhodnutí manažera výroby LP a ŠP (max. 10 bodů).

Nejlepší tým získává odměnu ve formě dvakrát otevřeném účtu v hodnotě 5 000 Kč v restauračním zařízení dle vlastního výběru.

Garantem organizační normy je Personální ředitel, který také provede kontrolu účinnosti do 30. 6. 2009, další kontroly pak v pravidelných intervalech vždy po skončení každého hodnoceného období. [16]

4.4 Pracovní prostředí, komunikace

Pracovní prostředí

Management sídlí v přízemí a v prvním patře hlavní budovy HŽP.

V roce 2007 během celozávodní dovolené došlo k celkové změně, týkající se struktury kanceláří. Do tohoto okamžiku manažeři pracovali v oddělených místnostech po dvou až čtyřech lidech. Nyní existují dvě velké kanceláře (20 x 12m) v levém a pravém křídle budovy v přízemí pro zhruba třicet manažerů, technickohospodářských pracovníků a mistrů. Vedení se tehdy inspirovalo v americkém provozním systému fungování, který se vyznačuje velkým pracovním prostorem, kde jsou jednotlivé stoly odděleny příčkami, čímž vzniká

společný systém propojených pracovních koutů. Takové rozložení má svá pro i proti. Mezi příznivé důsledky patří možné zvýšení efektivity práce. Zaměstnanci také mohou kontrolovat jeden druhého a může dojít ke zviditelnění jejich pracovní morálky, ovšem na druhou stranu může dojít i k pocitu ztráty soukromí. Důležitým aspektem tohoto prostoru je také odposlech, myšlený v dobrém slova smyslu. Kolegové slyší, popřípadě vidí, co se kolem děje, což šetří čas. Ovšem zaměstnanci, kteří pracují na takovém otevřeném místě, si musí, ať chtějí či ne, zvyknout na rozdílné verbální chování ostatních kolegů. Každý totiž jedná jinak a má jiné zvyky. Někdo při telefonování mluví nadměru nahlas, někdo bouchá dveřmi, někdo je neustále slyšet i na druhém konci místnosti... To vše může být pro ostatní značně nepříjemné, když se potřebují soustředit na práci.

Výrobní dílna, kde pracuje většina zaměstnanců, je členěna na dva provozy – výrobu listových pružin, které jsou určeny pro automobilový průmysl a na výrobu šroubových pružin, které jsou určeny převážně pro železniční průmysl. Kvůli výrobním technikám a strojům se zaměstnanci potýkají na některých pracovištích s nadměrným hlukem a sálavým teplem (práce u pece), za které berou příplatky. Dále se zde vyskytuje prašnost, za ni jsou ovšem příplatky již zrušeny.

Komunikace

V HŽP je kladen důraz na systém komunikace. Komunikace mezi zaměstnanci probíhá v osobním styku, prostřednictvím e-mailu nebo telefonním rozhovorem.

Porady na různých úrovních probíhají v podstatě každý den. Každé pondělí se uskutečňuje gremiální porada – porada vedení, které se zúčastňují všichni ředitelé. V úterý pak porady jednotlivých úseků, které vedou příslušní ředitelé. Každý den se také pravidelně v devět hodin dopoledne pořádá porada ve vestibulu hlavní budovy, na kterou může přijít každý, kdo má zájem. Mistři zde prezentují plány minulého dne, které měly být naplněny a odchylky od těchto plánů. Nakonec dochází k vysvětlení a řešení příčin, které způsobily problémy v realizaci denních plánů a to z důvodu, aby se tyto situace už neopakovaly. Tyto úterní schůze trvají přibližně patnáct minut.

K poradám slouží čtyři zasedací místnosti, které si mohou zaměstnanci rezervovat, prostřednictvím tabule ve vestibulu hlavní budovy.

Každé čtvrtletí je také vydáván zpravodaj Pružina. Ten slouží k vyhodnocení předešlých třech měsíců, k informování všech zaměstnanců o připravovaných a důležitých změnách, popřípadě k nejruznějším upozorněním. Úvodní slovo zde mívá obvykle generální

ředitel HŽP, další příspěvky jsou od zaměstnanců, kteří připravované změny atd. mají na starosti.

Řešení podnětů, námitek, oznámení a stížností

Každý pracovník má možnost podat podnět, námitku, oznámení a stížnost svému zaměstnavateli. Taková podání se přijímají každý pracovní den v obvyklé pracovní době, zpravidla v písemné formě na sekretariátě zaměstnavatele. Zaměstnanci musí vědět, že názor každého z nich na poměry ve firmě je významný a každou námitku vedení projedná a vyhodnotí. K tomuto je vypracován postup pro řešení těchto situací. Všechny stížnosti mají být vyřízeny rychle a odpovědně do deseti dnů, jestliže se nevyžaduje prošetření na místě nebo do třiceti kalendářních dnů v případě, kdy je třeba prošetření na místě, nebo jsou nutné vyjadřovací podklady. Dojde-li k situaci, kdy pracovník opakuje svou stížnost, je nutné přezkoumat, zda byla původní stížnost správně vyřízena, stěžovatel poté dostane výsledek v podobě písemné zprávy. Zaměstnanci se nemusí bát, že jejich námitka vůči nějakým osobám nebude projednána. Při prošetřování se totiž vychází z jejího obsahu bez ohledu na to, kdo ji podal a proti komu směřuje, toto je součást správného vyřízení všech námitek, oznámení a stížností, které organizace upřednostňuje. Stížnosti, které jsou podány minimálně pěti zaměstnanci a jejíž podstata souvisí zejména se špatnou organizací práce, s poskytováním služeb apod., se prošetřují za účasti člena VZO OS KOVO (odborový svaz), případně i za účasti zaměstnance. Stížnost se považuje za vyřízenou v okamžiku, kdy byla učiněna opatření, potřebná k odstranění zjištěných závad. [16]

4.5 Rotace, pracovní doba

Rotace

Rotace pracovního místa u manažerů a THP neexistuje, každý se věnuje svým povinnostem, má svou práci, svou odpovědnost...

Dělníkům je rotace pracovního místa také odepřena. Na každou práci musejí být řádně zaučeni podle zaučovacího plánu, kdy pracovník přijde do pracovní skupiny a na zaučení má určitý počet dnů. Od toho kolik dělník umí profesí, což se označuje jako víceprofesnost nebo multifunkčnost, se odvíjí i pohyblivá výše jeho mzdy a záleží jen na zaměstnanci samotném, jestli se chce dále rozvíjet či ne. Nejedná se tedy o rotaci, ale o horizontální rozšiřování činností.

Rotaci pracovních míst poprvé zavedli HŽP v únoru 2009 u TL, kdy si jednotliví TL vyměnili mezi sebou pracovní skupiny.

Pracovní doba

Pracovní doba činí osm hodin, z toho půl hodinu mají zaměstnanci na oběd. Úředníci si začátek pracovní doby mohou zvolit sami, záleží na nich, jak jim to vyhovuje. Dělníci pracují na jednosměnný, dvousměnný (ranní a odpolední směna), třisměnný (pondělí až pátek) či nepřetržitý provoz (pondělí až neděle), ten se vyskytuje například u pece, kdy samotné rozpálení a udržování je velice nákladné, a proto je kladen důraz na co nejdelší využití.

Práci z domu nikdo neprovádí ani ti zaměstnanci, kteří vykonávají administrativní činnost a využívají jen počítač, neboť software používaný ve společnosti práci doma neumožňuje (náklady by byly příliš vysoké) a kromě toho zaměstnanci většinou pracují s důležitými daty, které musí být absolutně zabezpečené před únikem.

Firma také v druhé polovině roku 2008 zrušila píchací hodiny, kde si zaměstnanci razili odchody a příchody do zaměstnání a místo toho zavedla modernější formu zaznamenávání času a to čipové karty. Každý zaměstnanec společnosti musí přiložit čipovou kartu ke čtecímu přístroji, nejen při vstupu a odchodu z HŽP, ale také při jakémkoli odchodu z pracoviště (čtecí přístroje se nachází u každého východu z budovy, popř. z dílny). A jelikož má každý pracovník nárok na půl hodiny přestávky, musí si čas strávený mimo pracoviště hlídat. Při překročení hranice třiceti minut na den, má zaměstnanec povinnost si překročenou dobu dodatečně nadělat.

Každý druhý pátek listová pérovna přerušuje provoz. Dělníci a mistři, pracující na tomto pracovišti, dostávají od podniku 70% své mzdy (ze zákona je 60%). Toto opatření je z důvodu snížení objemu zakázek.

4.6 Sběr dat, struktura dotazníku

Mezi metody a techniky sběru dat, které jsem v analýze současného stavu motivace zaměstnanců v organizaci použila, patří analýza dokumentů (viz použitá literatura – interní dokumenty organizace), rozhovory s personální ředitelkou Bc. Marikou Pilíškovou, která má mimo jiné, motivaci zaměstnanců na starosti a nakonec dotazník, kterým se budu zabývat v dalších kapitolách.

Dotazník obsahuje celkem devatenáct otázek, týkajících se spokojenosti zaměstnanců v souvislosti s motivačními faktory, které na ně působí. Motivační faktory, které mohou ovlivňovat pracovní výkonnost, stabilitu a motivaci zaměstnanců ve společnosti a které jsem použila v dotazníku, jsou následující: jistota pracovního místa, závodní stravování, měsíční mzda, možnost profesního postupu a dalšího vzdělávání, dostatečný přístup k informacím, spolupráce v pracovní skupině a s vedením firmy, zájem ze strany nadřízených odpovídat na otázky a stížnosti, možnost spolurozhodování, uznání osobních výsledků, zajímavost současné práce, vztahy mezi zaměstnanci, smysluplná práce, podnikové klima, informovanost týkající se zaměstnaneckých výhod, nový program vyhodnocení nejlepších pracovníků, pracovní prostředí a celková spokojenost ve společnosti.

Volila jsem jednoduché uzavřené otázky. Respondenti si mohli vybrat z odpovědí, která je nejbližší jejich názoru: vůbec nejsem spokojen, nejsem spokojen, někdy ano, jindy nejsem spokojen, jsem spokojen, jsem velmi spokojen. Tyto odpovědi jsou ohodnoceny čísly 1 – 5, pro pozdější vyhodnocení. Jsem velmi spokojen pod číslem 5 a vůbec nejsem spokojen pod číslem 1. Jestliže respondent odpoví v bodech 1 – 3 má možnost se ke každé otázce vyjádřit, popřípadě navrhnout případná řešení a doporučení, jak situaci zlepšit.

Dotazníky byly zvlášť rozdány čtyřem skupinám: manažeři, team leadeři, THP, dělníci (režijní i výrobní). Každou skupinu jsem zpracovala a vyhodnotila zvlášť, díky tomu jsem dostala čtyři různé náhledy na spokojenost s motivačními faktory ve společnosti. Dotazníky byly anonymní a kromě zmíněného rozdělení na manažery, THP... už žádná data, jako pohlaví, vzdělání, věk apod., respondenti uvádět nemuseli. Distribuce a sběr dotazníků byl realizován zaměstnanci HŽP.

4.7 Vyhodnocení dotazníku

Tabulka č. 4.3: Distribuce dotazníků

Kategorie pracovníků	Celkem rozdáno dotazníků	Celkem vráceno dotazníků	Návratnost dotazníků v %
Manažeři	21	20	95
Team leadeři	40	17	42
THP	25	20	80
Dělníci	110	41	37
CELKEM	196	98	50

Celkem bylo rozdáno jednotlivých skupinám zaměstnanců HŽP 196 dotazníků, z toho se vyplněných vrátilo 98, což je 50%. Nejvyšší návratnost byla ve skupině manažerů 95%, naopak nejnižší ve skupině dělníků 37%.

Důvody nízké návratnosti mohou být objektivní nebo subjektivní. Mezi objektivní patří např. nedostatky v organizaci, co se týče distribuce a sběru dotazníků. Mezi subjektivní můžeme zařadit nedůvěru zaměstnanců ve smysluplnost vyplňování, neochotu sdělovat skutečné názory, popřípadě mohlo dojít k zapomenutí dotazník vyplnit nebo odevzdat.

Myslíte si, že máte jistotu pracovního místa v HŽP?

Pracovním místem jsou si nejvíce jisti manažeři (75%), poté team leadeři (45,5%) a dělníci (37%). Jen 28% dotazovaných THP je spokojených, což svědčí o tom, že THP se nejspíše cítí nahraditelní, a proto u nich většinou pocit jistoty pracovního místa chybí.

Jste spokojen(á) se závodním stravováním?

Se závodním stravováním jsou nejvíce spokojeni dělníci (46%), poté manažeři (30%), nejméně pak team leadeři (16,5%) a TL (16,5%). Ani jedna skupina nevykazuje nadpoloviční spokojenost.

Jste spokojen(á) s vaší měsíční mzdou?

Měsíční mzda je pro mnoho pracovníků existenční otázkou, proto není divu, že většina zaměstnanců spokojená se svou mzdou není. Jen manažeři vykazují nadpoloviční spokojenost (55%), zatím co ostatní skupiny jsou se svým finančním ohodnocením značně nespokojené. THP (19%), dělníci (6%) a TL (9%) dávají jasně najevo svůj negativní postoj.

Myslíte si, že máte možnost profesního postupu v HŽP?

Možnost profesního postupu je důležitou otázkou pro každého zaměstnance, který myslí na svou budoucnost a který se nespokojí s tím, že by celý život pracoval na stejné pozici. Nejvíce jsou s tímto motivačním prvkem spokojeni manažeři (70%), poté THP (36%), dělníci (22,5%), nejméně pak TL (21,5%).

Jaký máte názor na možnost vašeho dalšího vzdělávání v HŽP?

Možnost dalšího vzdělávání je důležitá pro všechny, kteří mají v úmyslu rozšiřovat svůj potenciál a vědomosti, které v budoucnu hodlají zúročit. Nejprázlivěji tuto situaci ve firmě vnímají manažeři (80%), THP (64%), nejhůře pak dělníci (30%) a TL (30,5%).

Myslíte si, že dostáváte úplné a včasné informace, popřípadě k nim máte dostatečný přístup?

Nedostatečný přístup k informacím, popřípadě informace za neúplné nebo zpožděné považují THP (9%), ostatní skupiny se pohybují se svou spokojeností kolem 40%. TL (35%), dělníci (38%), manažeři (45%).

Jste spokojen(á) se spoluprací ve Vaší pracovní skupině/týmu i co se týče komunikace?

Spolupráce v týmu je nadprůměrně ohodnocena všemi skupinami. Nejvíce jsou spokojeni manažeři (79%), dále pak THP (68%), TL (65%) a nejméně dělníci (63%).

Jste spokojen(á) se spoluprací s vedením firmy (s nadřízenými)?

S vedením firmy a se svými nadřízenými jsou nejvíce spokojeni manažeři (67%), poté dělníci (40%) a THP (37%), nejhorší spolupráci se svými nadřízenými, popřípadě s vedením firmy vnímají TL (26%).

Myslíte si, že dostáváte odpovědi na Vaše otázky a stížnosti?

Nejvíce jsou s odezvou na otázky a stížnosti spokojeni manažeři (65%), poté THP (45%) a dělníci (27%). Spodní příčku obsadili TL (21,5%).

Jaký máte názor na možnost spolurozhodování a dohod s vedením firmy?

Se spolurozhodováním a s dohodami s vedením firmy jsou nejvíce spokojeni opět manažeři (50%), poté TL (26%), nejhůře vnímají tento prvek THP (14%) a dělníci (10%).

Máte pocit, že se Vám dostává uznání Vašich osobních výsledků (ocenění práce, pochvala, poděkování)

S uznáním osobních výsledků jsou nejvíce spokojeni THP (45%), poté manažeři (40%) a téměř pětina dělníků (18,5%). Zajímavé je, že ani jeden TL neodpověděl na tuto otázku kladně, všichni TL cítí, že jejich práce není dostatečně oceněna.

Považujete svoji současnou práci za zajímavou?

U tohoto motivačního faktoru je vidět, že se spokojenost ve všech skupinách pohybuje ve vyšších hodnotách než doposud. Manažeři (85%), dělníci (42,5%), THP (41%), TL (38%).

Jste spokojen(á) se zaměstnaneckými vztahy na Vašem pracovišti?

Vztahy mezi zaměstnanci pociťují nejhůře TL (jen 18% spokojených) a překvapivě i manažeři (25% spokojených). THP jsou spokojeni z 32% a dělníci z 43,5%.

Považujete svoji práci za smysluplnou? (práce je důležitá, významná, žádoucí)

70% manažerů vnímá svou práci jako smysluplnou a žádoucí. Oslovení dělníci byli spokojeni z 61,5%, THP z 54%. Nejhůře smýšlí o důležitosti své práce TL (43%).

Jaký máte názor na podnikové klima a atmosféru?

Je vidět, že všichni oslovení zaměstnanci jsou, co se týče názoru na podnikové klima a atmosféru, zajedno. Spokojenost u všech skupin nepřesahuje 20% u žádné skupiny, což svědčí o špatném „ovzduší“ v celém podniku. Manažeři jsou spokojeni z 20%, dělníci ze 17%, THP ze 13% a TL jen z 4,5%, což jsou velice podprůměrné hodnoty.

Myslíte si, že jste dostatečně informován(vaná) se zaměstnaneckými výhodami, které můžete využívat?

Nejvíce si myslí, že jsou o možnostech čerpání zaměstnaneckých výhod informováni manažeři (60%), poté THP (47%), TL (39%) a nakonec D (37%).

Jste spokojen(á) s novým programem vyhodnocování nejlepších pracovníků? (vyplňují jen THP, team leadeři a dělníci)

Tento program vyhodnocování se týká jen THP, TL a dělníků, proto odpovídaly jen tyto pracovní skupiny. THP (45%), TL (40%), D (42%).

Jste spokojen(á) s otevřeným pracovním prostorem (systém propojených pracovních koutů), který oddělují jen příčky? (vyplňují jen manažeři a THP)

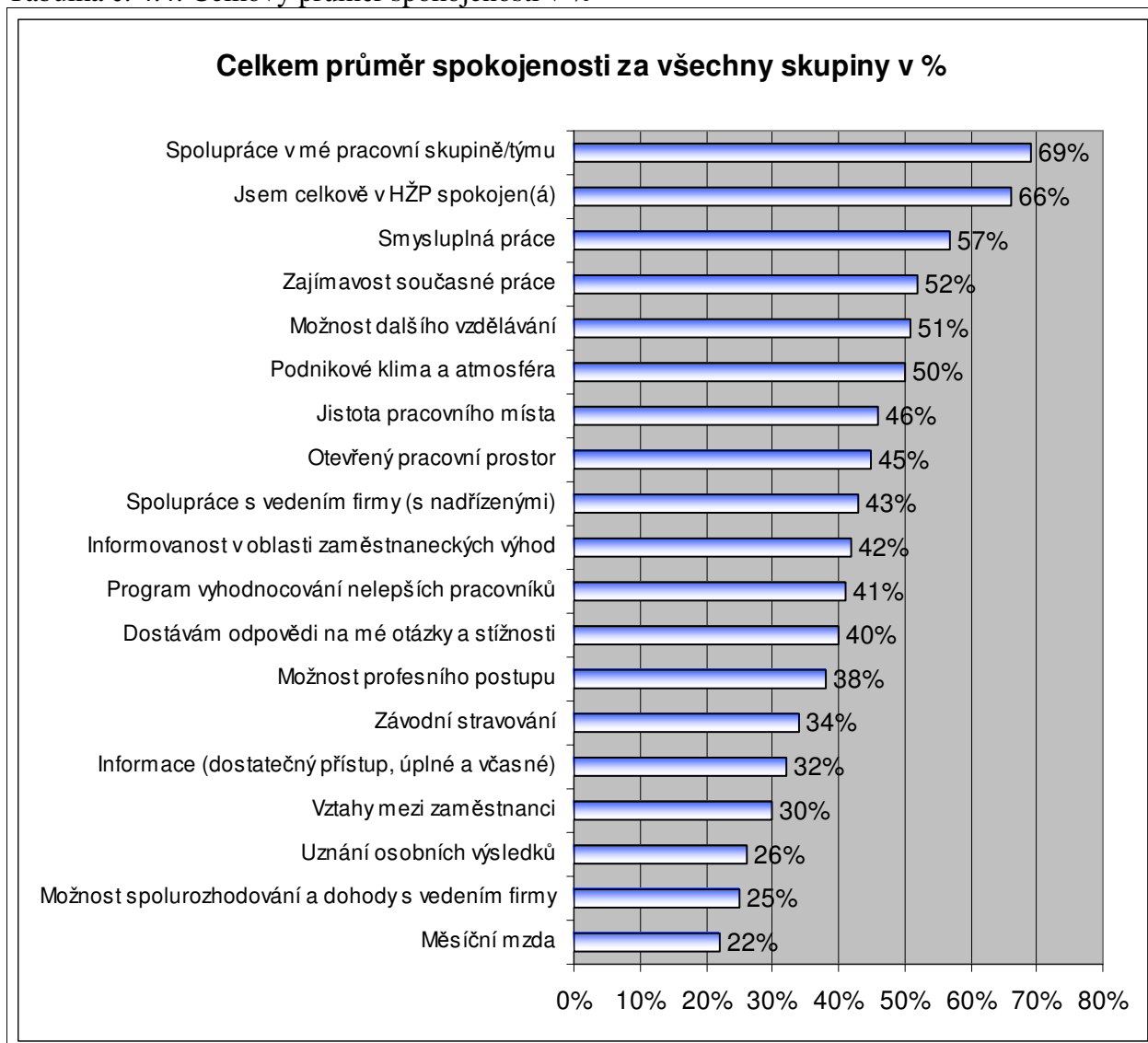
Nejvíce jsou se systémem propojených pracovních koutů spokojeni manažeři (50%) a poté THP (38%). Dělníků a TL se tento pracovní prostor netýká, proto byli požádáni na tuto otázku neodpovídat.

Jste celkově v HŽP spokojen(á)?

Celkovou spokojenost ve společnosti projevují nejvíce manažeři (75%), THP (41%), poté dělníci (29,5%) a nejméně TL (26,5%).

Veškeré hodnoty jsou shrnuty v procentech i bodech v příloze č. 4 a 5. V příloze č. 6 je zobrazeno devatenáct grafů spokojenosti, které byly sestaveny na základě odpovědí z dotazníků.

Tabulka č. 4.4: Celkový průměr spokojenosti v %



Z porovnání průměrných výsledků hodnocení jednotlivých faktorů pracovní spokojenosti (s použitím stupnice 1–5, kdy 1= vůbec nejsem spokojen a 5= jsem velmi spokojen) vyplývá, že úroveň spokojenosti se mezi skupinami zaměstnanců liší. Výsledky hodnocení ukázaly několik nedostatků v pracovní motivaci v každé skupině zaměstnanců.

Nejméně jsou jednotlivé skupiny spokojeny s následujícími faktory:

- podnikové klima a atmosféra** – TL (Ø2,2), THP (Ø2,4), dělníci (Ø2,5), manažeři (Ø2,7)
- měsíční mzda** – TL (Ø2,3), D (Ø2,5), THP (Ø2,8)
- možnost spolurozhodování a dohody s vedením firmy** – D (Ø2,3), THP (Ø2,6), TL (Ø2,7)

4. **uznání osobních výsledků** – D (Ø2,4), TL (Ø2,5), THP (Ø2,9)
5. **vztahy mezi zaměstnanci** – TL (Ø2,7), M (Ø2,8)
6. **závodní stravování** – TL (Ø2,5), M (Ø2,9)
7. **možnost profesního postupu** – D (Ø2,7), TL (Ø2,8), THP (Ø2,9)

Jednotlivé pracovní skupiny jsou naopak spokojeny a těmito faktory:

- Ve skupině manažerů je nejvyšší spokojenost se zajímavostí současné práce (Ø4,2), s možnostmi dalšího vzdělávání (Ø4) a se smysluplností práce (Ø4).
- THP jsou nejvíce spokojeni se spoluprací ve vlastním týmu (Ø3,7), s možnostmi dalšího vzdělávání (Ø3,6), se smysluplností práce (Ø3,5).
- U team leaderů je nejlépe hodnocena spolupráce ve vlastním týmu (Ø3,8), zajímavost současné práce (Ø3,4), smysluplná práce (Ø3,3).
- Dělníci jsou nejvíce spokojeni se spoluprací ve vlastním týmu (Ø3,7), se smysluplností práce (Ø3,6) a se závodním stravováním (Ø3,4).

Slovní komentáře k průzkumu - dělníci

- Nedáte nám vydělat, z čeho mám platit hypotéku.
- Myslím, že nějaké procento k platu by se hodilo.
- Zastaralé stroje, zastřešení fabriky, neodpovídající plat k vykonávané práci ve ztíženém prostředí (hluk, prach, teplo).
- Nízká mzda. Všeobecně si myslím, že bychom měli dostávat alespoň průměrný plat každý měsíc.
- Tonáž 10 tun někdy děláme 17 jindy 12 a někdy hrubě přes 20, což je víc než podle bezpečnosti práce. Nic se s tím nedělá a nikomu to nevadí. Máme 5. třídu, ale zodpovědnost tak na 7. Neustálá šikana ze strany podniku a přitom jsme pro podnik (prý velmi důležití)! S pozdravem pracující a plnící člověk.
- Nesmyslné zákazy a nařízení.
- Třináctý a čtrnáctý plat, vyšší prémie!
- Organizace práce chyby, málo peněz za těžkou práci
- Povolit kouření, nervozita na pracovišti.
- Vedení lže. Slibují se hory doly, a pak se přejde na jiný systém. Ve kterém si nelze vydělat.
- Neustálé kontroly na pracovišti (osobně mě to uráží). Zavést třísměnný provoz mistrů.

Slovní komentáře k průzkumu – team leaderi

- Změna celkového prostředí (prašnost, hluchost), opravy strojů popřípadě výměna.
- Jednotvárnost práce, nemožnost postupu, nespokojenost pracovníků, pracovní prostředí.
- Zavedení osobnostní složky mzdy závislé na výkonu (viz příklad): 1) OSM => zvýšení výkonu jednotlivce => zvýšení výkonu kolektivu => zvýšení výkonu buňky => zvýšení výkonu produktivity práce => spokojenost všech 2) OSM => děláš máš, neděláš nemáš, rozlišení a ohodnocení práce.

Slovní komentáře k průzkumu – THP

- Špatná atmosféra, propouštění, ekonomická krize.
- Dnes nemá jistotu pracovního místa nikdo.
- Nedostatečné ocenění práce.
- Nízká mzda, neocenění práci.
- Zlepšit kvalitu jídla.

Slovní komentáře k průzkumu – manažeři

- Nervozita na pracovišti.
- Hygiena v jídelně, nestíhá se pořádně a kvalitně umývat příbory a nádobí.
- Nejistota pracovního místa, strach o práci => špatné vztahy na pracovišti.
- Profesní postup se mi zdá velmi nepravděpodobný, žádné vyhlídky, vedení o změnách o povýšení nehovoří.

5 Návrhy a doporučení v oblasti motivace zaměstnanců

Systém odměňování

Měl by se přehodnotit stávající systém odměňování zvláště pro dělnické profese a team leadery například těmito způsoby:

Revidovat stávající systém odměňování s ohledem na motivační úroveň jednotlivých složek mzdy (fixní, variabilní – individuální, týmová, celofiremní) s cílem posílit pohyblivou složku mzdy vázanou na individuální a týmový výkon. Firma může například vypracovat systém pobídkových odměn, na základě přímé úměrnosti na pracovní výkon (vypláceny měsíčně, čtvrtletně či jednou za rok).

Oceňování přínosu jednotlivých zaměstnanců a pracovních týmů

Pro oceňování přínosu jednotlivců a pracovních týmů:

- Revidovat efektivitu stávajícího systému oceňování přínosu (mimořádné odměny z fondu vedoucího apod.)
- Poukázky, dárky za nadprůměrné pracovní výsledky.
- Navrhnout celoroční soutěž pro zaměstnance – jednotlivce na základě množství navržených zlepšovacích návrhů a jejich přínosů. Jednou za měsíc by mělo být uveřejněno aktuální pořadí účastníků. Odměnou by mohlo být určité procento ke mzdě či přímo stanovená částka.

Možnost spolurozhodování a dohody s vedením firmy

Především dělníci a THP jsou s možností spolurozhodování nespokojeni, proto bych podpořila participaci zaměstnanců. Zaměstnanci by se měli vyjadřovat k řešení problémů (navrhovat varianty), ne jen přijímat rozhodnutí svých nadřízených. V souvislosti s tím, musí být ale každému zaměstnanci objasněna jeho odpovědnost a pravomoc v řešení problémových situací.

Pro větší vtažení zaměstnanců do spolurozhodování by se měly zvážít různé možnosti jako např.:

- Přehodnocení role odborů a jejich zapojení do vytváření podnikatelského plánu a formulace strategických cílů.
- Vytvoření Rady zaměstnanců, reprezentující různé skupiny, která by byla zapojena do formulace strategických cílů (příp. business plánu) a jejich rozpracování do jednotlivých úseků a středisek a která by zároveň zajišťovala zpětnou vazbu zdola nahoru.
- Posílení autonomie výrobních týmů.

- Vést vedoucí ke konzultacím s podřízenými o klíčových rozhodnutích.

Uznání osobních výsledků

Manažeři a team leadeři by měli být vedeni k tomu, aby si dobrých výkonů svých podřízených všímali a následně je pochválili, více pracovali s výsledky pravidelného hodnocení zaměstnanců.

Společnost může využít i externích specialistů na koučování, kteří vyškolí manažery v oblasti koučování a v jejich technikách, které v sobě zahrnují mimo jiné pozitivní jednání, uznání výsledků podřízených nebo povzbuzování. Koučování se může týkat řešení úkolů, týmové práce, kolektivního vyjednávání...

Dostatečný přístup k informacím

Zaměstnanci by měli být informováni o důležitých změnách v podniku rychle a efektivně, tudíž bych komunikační kanály doplnila o elektronickou komunikaci. Dnes má přístup k internetu skoro každý a zasílání zpráv, novinek a informací na e-mailové adresy každého zaměstnance je snadné a nenákladné na čas i na finanční prostředky.

Dále bych navrhla vyvěsit informační letáky především na takových místech jako vestibul, kde sídlí vrátnice, kuřácké místnosti a vstupy na dílny.

Personální oddělení by tedy mělo připravit plán aktuálních změn, zaměřený na intenzivnější komunikaci se všemi skupinami zaměstnanců.

Podnikové klima a atmosféra, vztahy mezi zaměstnanci

Pro zlepšení podnikového klimatu a vztahů mezi zaměstnanci by se měl ustanovit projektový tým, složený ze zástupců jednotlivých skupin zaměstnanců (manažeři, team leadři, režijní a výrobní dělníci), který připraví projekt zlepšování klimatu a atmosféry s opatřeními jako jsou např.

- Teambuildingové aktivity, které by zlepšily vztahy mezi zaměstnanci, skupinovou dynamiku a komunikaci, pročistily atmosféru v pracovním kolektivu a konečně ve výsledku také napomohly k lepší produktivitě firmy jako takové.
- Netradiční programy pro lepší spolupráci v týmu, zaměřené na strategické plánování a úspěšné splnění zadání.
- Rozvojové/vzdělávací aktivity zaměřené na posílení vnitřních vztahů.
- Program na zlepšení pracovního prostředí a jeho komunikace všem zaměstnancům.

Závodní stravování

Zejména manažerům a team leaderům nevyhovuje závodního stravování, i když nabídka jídel je široká. Problém spatřuji většinou v kvalitě podávaného jídla a v druhu. Doporučila bych, aby se zaměstnanci mohli podílet na vytváření jídelníčku například takovým

způsobem, kdy vedoucí závodní jídelny sepiše co nejvíce pokrmů (vhodné by bylo rozdělení i na jídla bezmasá, sladká apod.), které by odpovídaly standardní ceně 25 Kč, a pracovníci by měli možnost označit, jaké pokrmy upřednostňují. Posléze by nejoblíbenější jídla byla postupně a dle možností zařazena do nabídky.

Dále doporučuji, aby byl v areálu závodní jídelny zřízen box, do kterého by strážníci vhazovali dotazy, stížnosti nebo upozornění na nejrůznější nedostatky.

Co se týče hygieny, zaměstnanci HŽP si také ztěžují na nedostatečně umyté přístroje a podnosy, pracovníci jídelny nestíhají řádně umývat nádobí, navrhla bych tedy reorganizaci pracovníků, popřípadě přijmout další pracovní sílu.

Spokojenost a motivace u team leaderů

Z průzkumu vyplývá, že skupina team leaderů patří k nejméně spokojeným a to v oblasti celkové spokojenosti v HŽP, uznání osobních výsledků, možnost profesního růstu, zajímavost práce, měsíční mzda a vztahy s nadřízenými, proto je nutné zaměřit se na tuto pracovní skupinu a provést opatření, která by zvyšovala jejich spokojenost:

- Provést kontrolu popřípadě nadefinovat a ujasnit team leaderům požadavky na jejich výkon, roli, pravomoci a odpovědnosti.
- Provést audit výkonu u stávajících team leaderů a v případě nesplnění očekávání provést personální změny.
- Prozkoumat systém uznávání osobních výsledků, odměňování, systém vzdělávání a profesního růstu team leaderů.
- Znovu proškolit team leadery ve vedení a řízení pracovních týmů.
- Více zapojit team leadery do rozhodování, obohatit jejich práci (větší pravomoc a odpovědnost).
- Jednou za tři měsíce provést rotaci pracovního místa s ostatními team leadery, tak aby postupně vystřídal všechny týmy.

Procento ze mzdy

Sedmdesát procent ze mzdy, při přerušení provozu, je od společnosti pěkné gesto, ovšem o motivaci se hovořit nedá, tudíž bych doporučila, aby se zaměstnanci věnovali jiné možné práci, která by firmě alespoň přinesla užitek (čistili stroje, uklízeli, vymýšleli zlepšovací návrhy, rekvalifikace apod.).

6 Závěr

Na motivaci zaměstnanců je v dnešní době kladem velký důraz. Na otázku, proč se tak děje, je odpověď poměrně snadná. Bez správné motivace totiž nelze dlouhodobě docílit žádoucích výsledků s požadovaným efektem. Proto správné nastolení motivačních prvků v každé organizaci je důležitým úkolem každého podniku, který by se neměl podceňovat.

Cílem mé bakalářské práce, tak jak jsem si v úvodu stanovila, bylo analyzovat současný stav motivačních faktorů ve vybrané společnosti a zjistit spokojenost s jednotlivými prvky, které mají vliv na výkonnost, stabilitu a motivaci každého jedince. Dále pak na základě této analýzy zjistit nedostatky v oblasti motivace zaměstnanců a navrhnout řešení a doporučení.

Bakalářská práce je rozdělena na několik částí. V teoretické části jsem se věnovala motivaci jako takové. Postupně jsem si osvojila tuto problematiku, objasnila jsem základní pojmy, věnovala se jejím zdrojům, zaměřila jsem se také na teorie, které souvisí s poznáním motivačních příčin a nakonec jsem se zabývala i metodami a technikami sběru dat, které jsem použila v praktické části. Teoretická část obsahuje poznatky a informace, které jsem získala z odborné literatury.

V další praktické části jsem představila vybranou společnost a poté rozebrala její současný stav, co se týče motivace zaměstnanců. Analyzovala jsem, jak v organizaci funguje odměňování zaměstnanců, jaké jsou nastoleny zaměstnanecké výhody, jak probíhá komunikace... K průzkumu pracovní motivace jsem použila metodu dotazníkového šetření. Dotazníky o devatenácti otázkách, které byly rozdány jednotlivým pracovním skupinám (manažeři, technickohospodářští pracovníci, team leadeři a dělníci), jsem vyhodnotila. Na základě tohoto vyhodnocení, informací z interních materiálů společnosti a rozhovorů s personální ředitelkou, jsem zjistila několik nedostatků.

Jako slabé stránky v oblasti motivace zaměstnanců jsem vyhodnotila především vztahy mezi zaměstnanci, uznání osobních výsledků, možnost spolurozhodování s vedením firmy a spokojenost s měsíční mzdou. Zjištěné nedostatky mi byly východiskem pro stanovení návrhů a doporučení, které jsem soustředila do několika oblastí: systém odměňování, oceňování přínosu zaměstnanců, možnost spolurozhodování a dohody s vedením firmy, uznání osobních výsledků, přístup k informacím, vztahy mezi zaměstnanci a podnikové klima, závodní stravování a celkové zlepšení motivace u team leaderů, jakožto nejméně spokojené pracovní skupiny.

Přínos mé bakalářské práce spatřuji v tom, že vedení společnosti má možnost seznámit se s postoji a názory svých zaměstnanců, s dosaženými výsledky a především může využít některé z mých návrhů a doporučení a zavést je do praxe.

Použitá literatura

a) Knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. J.Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Personální management. Přel. J.Koubek, J.Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] DESSLER, Gary. Human resource management. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1997. 715 p. ISBN 0-13-234352-5.
- [5] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Kreativní management v praxi. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [6] KOONZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Management. Přel. V.Dolanský. 1 vyd.(10.americké). Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- [7] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. 4.rozš. a dopl. vyd. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] LEDNICKÝ, Václav. Základy managementu. 1. vyd. Ostrava : Repronis, 2007. 170 s. ISBN 978-80-7329-148-8.
- [9] PITRA, Zbyněk. Základy managementu. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [10] THOMSON, Rosemary. Řízení lidí. Přel. J.Koubek. 1. vyd. Praha : ASPI,a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

b) Elektronické publikace

- [11] <www2.zf.jcu.cz/~michap00/z%20E1kl.%20F8%EDzen%ED/zr-prednaska10.doc> (mas-pyr)> [2008-11-02]
- [12] <<http://www.finance.cz/firmy/informace/zamestnanecke-vyhody/>> [2008-11-09]
- [13] <<http://www.dotaznik-online.cz/otevrene-otazky.htm>> [2009-01-02]
- [14] <<http://www.hzap.cz/rozruch/Detail.asp?ClanekID=6&KatID=1009>> [2008-11-20]

c) Interní zdroje organizace

- [15] Interní dokumenty personálního oddělení
- [16] Kolektivní smlouva Hanáckých železáren a péroven Prostějov

[17] Prezentace o Hanáckých železárnách a pérovnách Prostějov

Seznam zkratek

HŽP – Hanácké železářny a pérovny
THP – technickohospodářský pracovník
TL – team leader
D – dělník
M – manažer
SDL – sdružená linka
LP – listová pérovna
ŠP – šroubová pérovna

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2009

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:
Sokolovská 5, 798 11 Prostějov

Seznam příloh

- Příloha č. 1 – Druhy výrobků HŽP Prostějov
- Příloha č. 2 – Organizační struktura
- Příloha č. 3 – Dotazník
- Příloha č. 4 – Vyhodnocení dotazníků pracovní spokojenosti 1
- Příloha č. 5 – Vyhodnocení dotazníků pracovní spokojenosti 2
- Příloha č. 6 – Vyhodnocení dotazníků v grafech